

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

Свети Николе и Битола

СТРАТЕГИЈА ЗА МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

Прилог кон Стратегијата за развој на МСУ 2024–2027

2024 – 2027

1. Вовед

Стратегијата за меѓународна соработка на Меѓународниот Славјански Универзитет (МСУ) за периодот 2024–2027 година ги разработува определбите од Стратегијата за развој на МСУ 2024–2027 во областа на интернационализацијата: засилување на билатералната и мултилатералната соработка, појачано учество во европските образовни програми, проширување на академската понуда на англиски јазик, развој на заеднички студиски програми и комбинирани интензивни програми (VIP) и интензивирање на академската мобилност во наставата и науката. Таа е составен дел (прилог) на Стратегијата за развој и се применува на двата кампуса – Свети Николе и Битола.

Визијата на Универзитетот е да стане „крстосница каде ќе се обединуваат и споделуваат знаењата од истокот и западот“. Меѓународната соработка е еден од главните начини оваа визија да се претвори во конкретни резултати: мобилност на студенти и кадар, заеднички проекти, заеднички студиски програми и присуство во меѓународни мрежи.

Оваа стратегија ја надградува Стратегијата за меѓународна соработка 2019–2025 и не тргнува од нула. Таа ги задржува веќе поставените решенија (регистар на договори, транспарентна селекција, целосно признавање на кредитите, годишен извештај со индикатори) и ги приспособува на сегашните приоритети и ограничувања на Универзитетот. Оценката на остварувањето од претходниот период е дел од почетната состојба која се утврдува во 2026 година (Столб 1).

Временски рамки: периодот 2024–2027 е преоден стратешки циклус. Преклопувањето во 2024 и 2025 година со Стратегијата МСУ 2025 (2019–2025) овозможува активностите започнати во нејзини рамки да бидат завршени, приспособени или пренесени во новата организациска и програмска поставеност, без прекин во стратешкото управување. Крајот на периодот е усогласен со програмата Еразмус+ и со Еразмус чартерот на Универзитетот, кои го опфаќаат периодот 2021–2027. Сеопфатната долгорочна стратегија за меѓународна соработка ќе се подготвува откако ќе бидат познати приоритетите, правилата и можностите на европската програмска рамка што започнува од 2028 година.

Принцип на изработка: секоја мерка е избрана според критериумот дали може да се спроведе со постојната Канцеларија за меѓународни односи, постојните партнерства и расположливите извори. Мобилностите и проектите првенствено се финансираат преку Еразмус+ и други надворешни програми, а не преку основниот буџет на МСУ.

2. Појдовна основа

2.1. Наоди од SWOT анализата на Стратегијата за развој

Од SWOT анализата на Универзитетот, за меѓународната соработка се релевантни следниве наоди:

Област	Клучни наоди
Силни страни	Меѓународно искуство од учество во различни европски програми; атрактивни програми на два циклуса на студии; интегриран универзитет со висок степен на автономија на единиците.
Слабости	Недоволна обученост на академскиот и административниот кадар за подготовка на апликации за меѓународни проекти и мал број финансирани меѓународни проекти; незадоволителна мотивираност на студентите за студентска размена; пристап до бази на податоци ограничен на EBSCO; отежната соработка меѓу кампусите поради просторната одделеност.
Можности	Максимално користење на можностите за студентска размена и зголемување на влезната и излезната мобилност; реализација на договорите со странски универзитети не само за мобилност, туку и за заеднички проекти; национални и меѓународни фондови; континуирана обука за апликации за меѓународни проекти.
Закани	Висока стапка на миграција и низок природен прираст, што доведува до намалување на бројот на студенти; голема конкуренција во националниот високообразовен простор; ограничени финансиски средства; чести измени на законската регулатива.

2.2. Почетна основа

На почетокот на претходниот стратешки период (2019) мобилностите на МСУ беа насочени претежно кон Русија (Тамбовски државен универзитет „Г. Р. Державин“ и Липецки државен универзитет) и кон партнери од регионот, пред сè од Бугарија (Великотрновски универзитет „Св. Св. Кирил и Методиј“), додека учеството во Еразмус+ мобилностите беше во почетна фаза. Во периодот до крајот на 2023 година на меѓународната соработка влијаеја пандемијата на КОВИД-19, ребрендирањето на Универзитетот, организациското реструктурирање и спојувањето на одделни факултети, како и промената на програмската рамка на Еразмус+. Од 2023 година Универзитетот реализира и комбинирани интензивни програми (VIP), кои претставуваат основа за нивно редовно одржување во овој стратешки циклус. Стратегијата за развој 2024–2027 како насоки ги определува заедничките студиски

програми со институции од Бугарија и Словенија, активното учество во меѓународни и регионални мрежи и конзорциуми и проширувањето на понудата на англиски јазик.

Точните податоци за бројот на активни договори, мобилности и проекти во периодот 2019–2025 ќе се утврдат во 2026 година преку единствен регистар (Столб 1) и ќе служат како почетна основа за индикаторите. Затоа целите во оваа стратегија се изразени како минимални годишни вредности или како раст во однос на таа основа.

3. Визија и водечки принципи до 2027

Визија

До крајот на 2027 година МСУ да биде препознатлив и доверлив регионален партнер, со редовни и добро организирани мобилности на двата кампуса, активни партнерства и проекти, и со програми и содржини достапни и на англиски јазик.

Водечки принципи

- **Реалистичност** – секоја мерка мора да е спроведлива со постојниот кадар и расположливите извори; поголемите зафати зависат од надворешно финансирање;
- **Од договори кон активности** – вредноста на партнерството се мери по конкретни резултати, а не по бројот на потпишани договори;
- **Квалитет и признавање** – транспарентна селекција, навремена подготовка и целосно признавање на успешно остварените кредити (ECTS);
- **Еднакви можности** – мобилноста е достапна за сите, со дополнителна поддршка за учесници со помалку можности, во согласност со Стратегијата за инклузија;
- **Споделена одговорност** – сите факултети и двата кампуса се вклучени, а не само Канцеларијата за меѓународни односи;
- **Дигитално и одржливо** – електронски постапки, намалена употреба на хартија и комбинирани форми на мобилност;
- **Мерливост** – секој индикатор има извор на верификација и одговорно лице.

4. Стратешки столбови и мерки (2024–2027)

Столб 1: Институционален капацитет, услуги и видливост

Јадро на меѓународната соработка е постојната Канцеларија за меѓународни односи – без нови служби

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Единствен регистар на меѓународни договори, мобилности и проекти (партнер, статус, контакт-лице, последна активност) и утврдување на почетната состојба за периодот 2019–2025 <i>Носител: Канцеларија за меѓународни односи</i>	Без трошок – постоечки кадар и табеларна евиденција	2026	Воспоставен регистар; утврдена почетна состојба
Определување меѓународен координатор на секој факултет и на двата кампуса, како контакт-лице за Канцеларијата <i>Носител: Декани</i>	Без трошок – прераспределба во рамки на постојните обврски	2026	Именувани координатори на сите единици
Единствена контакт-точка и информативен пакет на македонски и на англиски јазик за дојдовни и појдовни студенти и кадар, достапни на двата кампуса <i>Носител: Канцеларија и маркетинг</i>	Минимален – ажурирање на веб-страницата	2026–2027; ажурирање годишно	Објавен двојазичен пакет; контакт-точка на двата кампуса
Редовна јавна комуникација за меѓународните активности на веб-страницата и социјалните мрежи на МСУ <i>Носител: Канцеларија и маркетинг</i>	Без трошок – редовна активност	Континуирано	Најмалку 12 објави годишно
Обука на Канцеларијата и координаторите (постапки за Еразмус+, дигитални алатки, управување со проекти) <i>Носител: Канцеларија</i>	Еразмус+ (мобилности за обука) и минимален трошок на МСУ	Најмалку еднаш годишно	Најмалку 1 обука годишно
Годишен извештај за меѓународна соработка со индикатори, кој се разгледува заедно со извештајот за самоевалуација <i>Носител: Канцеларија и Комисија за самоевалуација</i>	Без трошок – дел од редовните обврски	Секоја година, од 2026	Поднесен годишен извештај

Столб 2: Партнерства и меѓународни мрежи

Од потпишани договори кон партнерства со конкретни активности

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Годишен преглед на договорите: активирање, продолжување или запирање на неактивните (договор без активност во период од две години се ревидира) Носител: Канцеларија и факултети	Без трошок – дел од регистарот	Годишно, од 2026	Најмалку 60% од активните договори со конкретна активност до 2027
Склучување нови договори (Еразмус+ и билатерални), со приоритет на Бугарија, Словенија и регионот и со поголема географска разновидност Носител: Ректорат и Канцеларија	Без основен трошок – постоечки контакти и Еразмус+	Континуирано	Најмалку 3 нови договори годишно
Учество во меѓународни и регионални мрежи, асоцијации и конзорциуми Носител: Ректорат	Минимален – членарина само каде што има директна корист	До 2027	Најмалку 1 активна мрежа или конзорциум
Активности за зајакнување на регионалните универзитетски односи (заедничка работилница или конференција со партнери од регионот, вклучително и онлајн) Носител: Ректорат и Канцеларија	Без трошок – онлајн формат или во рамки на проекти	2026–2027	Најмалку 1 регионална активност годишно
Вклучување на Алумни клубот и Центарот за кариера во меѓународните активности (контакти во странство, ментори, промотори) Носител: Канцеларија и Центар за кариера	Без трошок	Од 2026	Најмалку 2 заеднички активности годишно

Столб 3: Мобилност на студенти и кадар

Поголем обем на квалитетни, документиран и инклузивни мобилности

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Јавни повици за студенти и кадар со објавени критериуми, документирана селекција и право на приговор Носител: Канцеларија и комисији	Еразмус+	Најмалку двапати годишно	100% од повиците со целосна документација

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Подготовка пред мобилност (академска, јазична, интеркултурна) и склучен Learning Agreement пред заминување <i>Носител: Канцеларија и факултети</i>	Еразмус+ и МСУ	За секоја мобилност	100% од учесниците со подготовка
Целосно и автоматско признавање на успешно завршените кредити (Learning Agreement, Transcript of Records, решение и Додаток на диплома) <i>Носител: Факултети, студентска служба и Канцеларија</i>	Без трошок – административна постапка	Континуирано	100% признавање на успешно завршените мобилности
Промоција на мобилноста преку менторите и алумни (информативни денови, искуства на вратените студенти), со цел зголемена мотивација на студентите <i>Носител: Ментори и Канцеларија</i>	Без трошок – дел од системот на активно менторство	Пред секој повик	Најмалку 1 информативен настан годишно на секој кампус
Постепено зголемување на бројот на излезни и влезни мобилности на студенти (вклучително кратки и комбинирани форми) <i>Носител: Канцеларија и факултети</i>	Еразмус+	Континуирано	Раст од најмалку 15% до 2027 во однос на 2026
Мобилност на наставен и административен кадар (настава, обука, job-shadowing), како вид професионален развој <i>Носител: Канцеларија и декани</i>	Еразмус+	Годишно	Најмалку 3 излезни мобилности на кадар годишно
Поддршка на дојдовните студенти: академски ментор и buddy од студентската заедница, јазична и административна помош <i>Носител: Факултети, Канцеларија и Студентски парламент</i>	Без трошок – менторски систем и волонтерска врсничка поддршка	За секоја дојдовна мобилност	100% од дојдовните студенти со ментор и buddy

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Инклузивна мобилност: дополнителни информации и поддршка за учесници со помалку можности (попеченост, економски, семејни или работни обврски), со користење на комбинирани и виртуелни форми; соработка со Центарот за инклузивно образование Носител: Канцеларија и Центар за инклузивно образование	Еразмус+ (средства за инклузија каде што се предвидени)	Од 2026	Секој повик содржи јасна поддршка за лица со помалку можности
Анкета по секоја мобилност и документиран пренос на искуството (презентација, објава или настан) Носител: Канцеларија и Комисија за самоевалуација	Без трошок	По секоја мобилност	100% анкетирани; најмалку 85% задоволство; најмалку 90% документиран пренос

Столб 4: Проекти и надворешно финансирање

Одговор на слабоста „мал број финансирани меѓународни проекти“

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Формирање Проектна канцеларија (предвидена во Стратегијата за развој) преку прераспределба на постојни обврски: календар на повици, поддршка при апликации, следење на проекти Носител: Ректорат	Без трошок – прераспределба на постојниот кадар	2026–2027	Донесена одлука; определени лица
Годишен календар на повици и формирање интердисциплинарни проектни тимови Носител: Проектна канцеларија и факултети	Без трошок	Годишно, од 2026	Објавен календар; формирани тимови
Обука на академскиот и административниот кадар за подготовка и управување со проектни апликации (вклучително преку размена со искусни партнери) Носител: Проектна канцеларија и Канцеларија	Еразмус+ и минимален трошок на МСУ	Најмалку еднаш годишно	Најмалку 1 обука годишно; број на опфатен кадар

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Идентификување 2–3 приоритетни партнери, со кои се развива заедничка проектна идеја (користење на договорите и за проекти, не само за размена) <i>Носител: Ректорат и факултети</i>	Без трошок – постоечки партнерства	До 2027	Најмалку 2 заеднички проектни идеи
Поднесување проектни апликации, како партнер и како координатор <i>Носител: Проектни тимови</i>	Без основен трошок – надворешно финансирање	Континуирано	Најмалку 2 апликации годишно; најмалку 1 одобрен проект до 2027

Столб 5: Интернационализација на наставата и истражувањето

Програми и содржини на англиски јазик, заеднички програми и меѓународни настани

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Анализа на јазичните потреби и обуки за наставниот и административниот кадар (англиски јазик, интеркултурни компетенции) <i>Носител: Факултети и човечки ресурси</i>	МСУ и Еразмус+	Годишно	Најмалку 1 обука годишно
Подготовка на предмети и модули на англиски јазик и објавување на каталог со информации за кредитите (ECTS) и оценувањето, ажуриран пред секој семестар <i>Носител: Факултети и студентска служба</i>	Без трошок – во рамки на постојните предмети	2026–2027	Најмалку 3 предмети/модули по факултет; објавен каталог
Анализа на потребите и поднесување барање за акредитација на студиска програма на англиски јазик <i>Носител: Ректорат, Сенат и факултети</i>	Анализа без трошок; постапката за акредитација според важечките прописи	Анализа 2026; барање до 2027	Изработена анализа; најмалку 1 програма поднесена за акредитација
Негување на постојните и развој на нови заеднички студиски програми со институции од Бугарија и Словенија <i>Носител: Ректорат и факултети</i>	МСУ, партнери и проекти	2026–2027	Најмалку 1 нова заедничка или двојна иницијатива со договор или одлука до 2027

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Меѓународни конференции, симпозиуми, трибини и летни школи, со учество на странски научници и експерти (вклучително онлајн) <i>Носител: Факултети и Канцеларија</i>	МСУ, партнери, котизации и спонзорства	Годишно	Најмалку 3 меѓународни настани годишно, од кои најмалку по 1 на секој кампус
Организирање најмалку една комбинирана интензивна програма (Blended Intensive Programme – BIP) годишно, како институција-домаќин, со партнери од Еразмус+: кратка физичка мобилност со виртуелна компонента и ECTS кредити за учесниците <i>Носител: Факултети и Канцеларија</i>	Еразмус+ (мобилност и организациска поддршка) и минимален трошок на МСУ	Годишно, од 2024	Најмалку 1 BIP годишно како домаќин
Учество како партнер во најмалку една BIP годишно, што ја организира партнерска институција (студенти и наставен кадар од МСУ) <i>Носител: Канцеларија и факултети</i>	Еразмус+	Годишно, од 2024	Најмалку 1 BIP годишно како партнер
Поттикнување меѓународни истражувања и коавторства и подобрување на достапноста на странска литература и бази на податоци (партнерства, отворен пристап) <i>Носител: Факултети и библиотека</i>	Минимален – партнерски пристап и отворени ресурси	2026–2027	Годишен раст на меѓународните коавторски трудови; пристап до најмалку 1 дополнителен ресурс

Столб 6: Дигитална и одржлива интернационализација

Помалку хартија, помалку разлика меѓу двата кампуса

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Дигитално управување со документацијата за мобилност: Online Learning Agreements, Erasmus Without Paper, електронски договори и Европска студентска картичка <i>Носител: Канцеларија и ИТ</i>	Еразмус+ и МСУ	2026–2027, според европскиот календар	100% од подобните документи дигитално
Комбинирани и виртуелни активности меѓу двата кампуса и со партнерите, за намалување на разликата во пристапот до меѓународни можности <i>Носител: Факултети и ИТ</i>	Без трошок – постоечка ИТ опрема	Од 2026	Најмалку 2 заеднички онлајн или комбинирани активности годишно

Мерка	Ресурси / трошок	Рок	Индикатор
Информативен пакет за одржливи практики (намалување на хартијата, одговорно патување) за сите учесници во мобилност <i>Носител: Канцеларија</i>	Без трошок	2026–2027	100% од учесниците информирани

5. Временска рамка

Рамката е намерно реална: во 2026 година акцентот е на воспоставување на основата (податоци, координатори, процедури), а во 2027 година следи проширување на мобилностите, проектите и заедничките програми, заедно со завршната евалуација.

Фаза	Период	Фокус
Фаза 1 – Преод и надградба	2024–2025	Завршување, приспособување или пренесување на активностите започнати во рамките на Стратегијата МСУ 2025 (постојни договори, партнерства, мобилности и комбинирани интензивни програми – VIP) во новата организациска и програмска поставеност
Фаза 2 – Консолидирање	2026	Регистар и почетна состојба, координатори на единиците, контакт-точка и двојазичен пакет, Проектна канцеларија, дигитализација на документите за Еразмус+, повици според единствените правила
Фаза 3 – Проширување и оценување	2027	Раст на мобилностите и проектните апликации, предмети и модули на англиски јазик, барање за акредитација на програма на англиски јазик, заеднички иницијативи, комбинирани интензивни програми (VIP); завршна евалуација и основа за новата стратегија по 2027 година, според приоритетите на Еразмус+ од 2028

6. Клучни индикатори до 2027

Индикаторите се разработуваат во годишните планови на Канцеларијата и факултетите. Вредностите што зависат од почетната состојба се потврдуваат по нејзиното утврдување (Столб 1).

Индикатор	Цел	Верификација
Регистар на договори, мобилности и проекти	Воспоставен до крајот на 2026	Регистар
Нови меѓународни договори	Најмалку 3 годишно	Потпишани договори

Индикатор	Цел	Верификација
Партнерства со конкретна активност	Најмалку 60% од активните договори до 2027	Регистар (мобилност, проект, настан, публикација, заедничка настава)
Излезни и влезни мобилности на студенти	Раст од најмалку 15% до 2027 во однос на 2026	Еразмус+ документација и извештаи
Излезни мобилности на кадар	Најмалку 3 годишно	Mobility Agreements и извештаи
Признавање на успешно завршени мобилности	100%	Learning Agreement, Transcript of Records, решение, Додаток на диплома
Учесници со подготовка пред мобилност	100%	Контролна листа и записник
Задоволство од мобилноста	Најмалку 85%	Анкета по мобилност
Проектни апликации / одобрени проекти	Најмалку 2 годишно / најмалку 1 одобрен до 2027	Проектна евиденција и договори за грант
Предмети и модули на англиски јазик	Најмалку 3 по факултет до 2027	Каталог и одлуки на факултетите
Студиска програма на англиски јазик	Најмалку 1 поднесена за акредитација до 2027	Поднесено барање
Нова заедничка или двојна иницијатива	Најмалку 1 до 2027	Договор или одлука
Меѓународни настани	Најмалку 3 годишно	Агенди, листи на учесници, објави
Комбинирани интензивни програми (BIP)	Најмалку 1 како домаќин и најмалку 1 како партнер годишно	Договор или апликација, листа на учесници и извештај
Дигитално обработени документи за мобилност	100% од подобните	Erasmus Without Paper и институционална архива
Годишен извештај за меѓународна соработка	1 извештај годишно	Усвоен извештај

7. Пристап кон буџетот

Поголемиот дел од мерките (Столбови 1, 2, 3 и 6) можат да се спроведат без посебна нова буџетска линија, преку:

- ангажман на постојниот кадар на Канцеларијата за меѓународни односи и на координаторите на единиците, во рамки на редовните обврски;

- грантови од Еразмус+ за мобилности, обуки и организациска поддршка;
- веќе воспоставени партнерства и договори, вклучително и онлајн формати;
- системот на активно менторство и волонтерска врсничка поддршка од студентите и алумни.

Трошоци кои не можат да се покријат од овие извори (на пр. процедурата за акредитација на програма на англиски јазик, јазични обуки, членарини во мрежи) се планираат во годишниот план и буџет, или се финансираат преку проектни средства. Годишниот план ги поврзува активностите со расположливите средства и не презема обврски без соодветно одобрување. При распределба на средствата предност имаат активностите со директна корист за студентите, вклучување на повеќе единици и двата кампуса, целосно признавање и инклузија.

8. Следење и евалуација

Канцеларијата за меѓународни односи ја води централната евиденција, ги собира и проверува податоците од факултетите, студентската служба и ИТ и го подготвува годишниот извештај, кој го разгледуваат ректорската управа и Комисијата за самоевалуација. Во 2026 година се спроведува среднорочен преглед на остварувањето и на реалноста на целите, а на крајот на 2027 година – завршна евалуација со споредба на почетната состојба, целите и постигнатото, која служи како основа за новата стратегија за периодот по 2027 година.

Остварувањето на целите се оценува според следнава скала: под 70% – задолжителна корективна мерка; од 70% до 89% – образложение и план за подобрување; најмалку 90% – целосно или суштинско остварување. Кај квалитативните индикатори се проверуваат документите, примената и ефектот, а не само формалното донесување акти. Секој индикатор се придружува со извор, датум на проверка и одговорно лице, а секоја мобилност се брои еднаш според учесник, вид на активност и период.

9. Управување со ризици

Ризиците се разгледуваат најмалку еднаш годишно, во рамки на годишниот извештај.

Ризик	Веројатност	Влијание	Мерки за ублажување	Одговорен
Недоволен интерес на студентите за мобилност	Средна	Високо	Информативни денови, ментори и алумни како промотори, навремени повици и јасни упатства	Канцеларија и ментори

Ризик	Веројатност	Влијание	Мерки за ублажување	Одговорен
Недоволни финансиски средства	Висока	Високо	Приоритет на Еразмус+ и проектни средства, економично планирање	Ректорат
Недоволна обученост за апликации и мал број одобрени проекти	Средна	Средно	Проектна канцеларија, обуки, вклучување во проекти како партнер	Проектна канцеларија
Неактивни партнерства	Средна	Средно	Годишен преглед, план за активирање или замена на договорите	Канцеларија
Непотполно признавање на кредити	Ниска	Високо	Претходно одобрен Learning Agreement, академски координатор, рокови за решение	Факултети
Намален број студенти, ограничувања за патување или кризи	Средна	Високо	Комбинирани и виртуелни форми на мобилност, флексибилни рокови, промоција кон нови целни групи	Ректорат и Канцеларија
Непозната програмска рамка на Еразмус+ по 2027 година	Средна	Високо	Следење на европските документи; подготовка на новата стратегија откако ќе бидат познати приоритетите и правилата	Ректорат и Канцеларија
Измени на законската регулатива или на условите за акредитација	Средна	Високо	Редовно следење, правна проверка и навремено усогласување на актите	Правна служба и Ректорат

10. Заклучок

Оваа стратегија не бара од МСУ нови служби, нов кадар или големи инвестиции. Таа ја користи постојната Канцеларија за меѓународни односи, менторскиот систем, партнерствата и програмата Еразмус+, и ја насочува соработката од потпишани договори кон реални активности: повеќе квалитетни мобилности, повеќе проекти и програми, и присуство на англиски јазик, на двата кампуса, до крајот на 2027 година. Со Стратегијата за инклузија таа гарантира дека можностите за меѓународно искуство се отворени за сите студенти и вработени.